

# Lyderystės vaidmuo formuojant žinių valdymui palankią organizacijos kultūrą: atvejo analizė

**Viktoras Vaitkevičius**

Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto  
Informacijos ir komunikacijos katedros doktorantas  
Faculty of Communication, Vilnius University, Doctoral Student  
Saulėtekio al. 9, LT-10222 Vilnius  
El. paštas: viktoras.vaitkevicius@gmail.com

*Dinamiškoje, ekstremalioje, nuolatiniais ir nenutrūkstamais pokyčiais pasižyminčioje šių dienų aplinkoje, kai žinios yra tapusios vienu iš svarbiausių ekonominių išteklių, lemiančių organizacijų stabilumą, veiklos našumą ir konkurencinį pranašumą, šiuolaikinės organizacijos susiduria su vis naujais strategijų, orientuotų į efektyvų žinių valdymą, rengimo ir įgyvendinimo iššūkiais. Žinių vadyba organizacijoje savaime neįsitvirtina ir neklesti, jei neįsitraukia žmogus. Žmonių noras pasidalinti turimomis žiniomis ir patirtimi priklauso tik nuo jų valios, todėl efektyviam žinių valdymui organizacijoje užtikrinti nenuginčijamai svarbus yra lyderių vaidmuo. Pagrindinė organizacijos lyderių užduotis žinių vadybos kontekste – užtikrinti tokią aplinką, kurioje organizacijos nariai, siekdami bendrų organizacijos tikslų, būtų motyvuoti įgyti žinių, plėtoti, panaudoti jas ir jomis keistis. Straipsnyje, remiantis viešojo sektoriaus organizacijoje atlikto empirinio tyrimo rezultatais, analizuojamas lyderystės vaidmuo formuojant žinių valdymui palankią organizacijos kultūrą.*

**Pagrindiniai žodžiai:** lyderystė, žinių valdymas, organizacinė kultūra, žinių vadybos procesai, organizacinis mokymasis, dalijimasis žiniomis.

## Įvadas

Bene aktualiausia šiomis dienomis pasaulio politinėje arenoje diskutuojama tema yra ekonominis regionų ir valstybių vystymasis, kuris pirmiausia priklauso nuo atskirų šalies ūkio subjektų pasiektų veiklos rezultatų ir konkurencingumo lygio. Visuotinai pripažįstama, kad toks vystymasis yra įmanomas tik tinkamai reaguojant į žinių ekonomikos ir globalizacijos lemiamus pokyčius. Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ (Dėl valstybės pažangos strategijos..., 2012), kalbant apie 20 metų perspektyvą, akcentuojama moderni, veržli ir atvira pasauliui valstybė, kuri turi būti pa-

sirengusi ekonomikos ir technologijų kaitai. Strategijoje išskiriamos trys pagrindinės pažangos sritys: visuomenė, ekonomika ir valdymas. Pastarosios sritys grindžia tyrimo aktualumą strateginiu politiniu valstybės lygmeniu. Dokumente išryškinama, kad siekiant užtikrinti lanksčią ir gebančią pasaulyje konkuruoti ekonomiką, ji turi būti grindžiama žiniomis, inovacijomis, verslumu ir socialiniu atsakingumu. Tokiam strategijoje išskiriamam nematerialių ekonominių išteklių išnaudojimui numatytos priemonės sietinos su mokslo, verslo ir valstybės valdymo organų aktyvaus bendradarbiavimo skatinimu. Kalbant apie

strategijoje apibrėžtą valstybės vystymąsi, tyrimo problematikos kontekste svarbu akcentuoti, kad šiandienis lyderystės raiškos aktualumas žinių valdymui yra sietinas ne tik su verslo, bet ir valstybinėmis organizacijomis. Rezultatyvus valdymas, atitinkantis visuomenės poreikius ir laiduojantis geros kokybės paslaugas, gali būti užtikrintas tik optimizuojant tokių valstybinio sektoriaus organizacijų žinių valdymo sistemas.

Žinių vadybos tematika pradėta intensyviai domėtis XX amžiaus antroje pusėje ir tas dėmesys eksponentiškai auga iki šių dienų. Žinių vadyba yra gana jauna mokslo disciplina. Tai yra viena iš naujausių vadybos tendencijų ir šis terminas dažnai artikuliuojamas įvairiuose mokslo leidiniuose, tačiau dauguma mokslininkų, šios srities specialistų, pažymi, kad žinių vadybai vis dar trūksta aiškaus apibrėžtumo. Kucza (2001) teigimu, žinių vadyba turėtų apimti įvairius aspektus – sociologinius, fiziologinius ir informacinių technologijų. Todėl galimų požiūrių į žinių vadybą yra daug.

Dauguma žinių vadybos tematiką nagrinėjančių autorių pažymi, kad vienas iš veiksnių, turinčių didžiausią įtaką sėkmingai organizacijos žinių valdymo sistemai kurti ir įgyvendinti, yra lyderystė (Amidon, 2000; Holsapple ir Joshi, 2000; Wong, 2005; Migdadi, 2009 ir kt.).

Pastaraisiais metais lyderystės reiškinys kelia vis didesnę visuomenės susidomėjimą, ir tai lengva paaiškinti atsižvelgiant į šiandienę aplinką. Organizacijos kasdienėje veikloje susiduria su vis spartesniais tempais, visose sferose veikiančiomis milžiniškomis konkurencinėmis jėgomis, krizinėmis situacijomis bei socialinės, ekonominės, politinės, kultūrinės aplinkos nepastovumu. Toks dinamiskumas lemia, kad ne visi veiksmų bei sprendimų scenarijai gali būti reglamentuoti dokumentuose

ar norminiuose aktuose. Organizacijoms, siekiančioms išlaikyti turimas pozicijas rinkoje ar jas sustiprinti, tenka operatyviai reaguoti į aplinkos pokyčius. Pastebima, kad lyderio priimami sprendimai ir jų daroma įtaka sekėjams, kurie atsakingi už šių sprendimų įgyvendinimą, dažnose situacijose yra gerokai efektyvesnis veiksnys siekiant maksimalios naudos organizacijai, nei vien tik vadovavimasis dokumentuose apibrėžtomis normomis, taisyklėmis ir procesų aprašymais.

Atsižvelgiant į žinių ekonomikos keliamą iššūkį, moksliniuose darbuose, analizuojančiuose žinių valdymo praktikas, dėmesys telkiamas į lyderystės raišką per palankios žinių valdymui organizacinės kultūros kūrimą, strateginį planavimą, žinių valdymo procesų tobulinimą, organizacinį mokymąsi, inovacijų skatinimą ir kitus organizacijų išlikimui kritiškai svarbius aspektus. Pagrindinė organizacijos lyderių užduotis žinių vadybos kontekste – užtikrinti tokią aplinką, kurioje organizacijos nariai, siekdami bendrų organizacijos tikslų, būtų motyvuoti įgyti žinių, jas plėtoti, panaudoti ir jomis keistis.

Analizuojant tyrimus, gvildenančius lyderystės ir žinių valdymo sąsajas, pastebėta, kad pastaraisiais dešimtmečiais ši tema yra itin populiari užsienio autorių darbuose. Dėmesį mokslininkai kreipia į įvairius lyderystės ir žinių valdymo organizacijoje sąlyčio taškus. Mokslinių tyrimų apžvalga atskleidžia itin ryškų lyderystės poveikį žinių valdymui kuriant palankią organizacinę kultūrą (Nguyen ir Mohamed, 2011; Mueller, 2012; Chmielevska ir Sitko, 2013).

Lietuvoje lyderystės ir žinių vadybos paradigmos moksliniuose tyrimuose plačiai nagrinėjamos kaip atskiri objektai. Nors lyderystės ir palankios organizacinės kultūros svarba žinių valdymui akcentuojama

ir Lietuvos autorių darbuose (Atkočiūnienė, 2010, 2013; Girnienė, 2013), pasigendama studijų, analizuojančių lyderystės raišką kuriant ir palaikant žinių valdymui palankią organizacijos kultūrą.

Straipsnio tikslas – pagrįsti žinių valdymui palankios organizacijos kultūros bruožus ir nustatyti lyderystės vaidmenį ją formuojant. Tikslui pasiekti analizuotos lyderystės, žinių vadybos ir ją palaikančios organizacijos kultūros koncepcijos, išskirtos ir teoriškai pagrįstos lyderystės, žinių vadybos ir ją palaikančios organizacijos kultūros sąsajos bei nustatytas lyderystės vaidmuo formuojant žinių valdymui palankią organizacijos kultūrą.

## Lyderystė

Lyderystę, kaip mokslinių tyrimų objektą, dar 1948 metais pradėjo nagrinėti JAV Ohajo universiteto vadybos ir psichologijos profesorius Ralphas M. Stogdillas, tačiau lyderystės samprata kinta ligi šiol. Vis dar gana sudėtinga tiksliai apibrėžti šį terminą – autoriai pateikia skirtingas jo apibrėžtis.

Anot Drucker (1996), vienintelis lyderio apibrėžimas yra toks: lyderis yra tas, kuris turi sekėjų. Yukl (2006) lyderystę apibrėžia kaip procesą, kai daroma įtaka kitiems, kad jie suprastų ir sutiktų su tuo, ką reikia padaryti ir kaip tai padaryti, ir procesą, palengvinantį asmenines ir kolektyvines pastangas siekti bendrų tikslų. Pasak Northouse (2009), lyderystė – tai procesas, kurio metu individas daro įtaką asmenų grupei, kad būtų pasiektas bendras tikslas. Zeitchik (2012) teigimu, lyderystė yra sugebėjimas įkvėpti kitus siekti Jūsų vizijos per Jūsų nuostatas tokiu lygmeniu, kad tai tampa bendromis pastangomis, vizija ir sėkme. Kruse (2013) lyderystę apibrėžia kaip socialinės įtakos procesą, kuris maksimaliai padidina kitų pastangas siekti bendro tikslo.

Autorių pateikiami apibrėžimai leidžia pasiūlyti keletą pagrindinių lyderystės reiškinio komponentų: lyderystė yra procesas, apimantis įtakos darymą kitiems, galintis vykti tik grupės kontekste, apimantis tikslo siekimą, kai tikslas yra bendras tiek lyderio, tiek jo sekėjų.

Lyderystės kaip proceso aiškinimas parodo, kad tai nėra asmens charakterio savybė ar bruožas, kuriuo iš prigimties apdovanoti tik kai kurie žmonės. Lyderystė – tai interaktyvi ir abipusė lyderio ir jo sekėjų sąveika. Tai reiškia, kad lyderis daro įtaką savo sekėjams ir pats yra jų įtakos zonoje. Remiantis tuo darytina išvada, kad lyderiu gali tapti kiekvienas ir lyderiavimas neapsiriboja tik vienu iš grupės narių, kuriam oficialiai suteiktos vadovaujamosios pareigos. Žmogus gali būti puikus vadovas ir strategas, tačiau jam gali trūkti lyderio įgūdžių, kad motyvuotų kitus grupės narius pritarti jo pasiūlytoms strategijoms ir efektyviai siekti jas įgyvendinti.

Lyderystė – tai gebėjimas daryti įtaką savo pavaldiniams, kolegoms ar vadovams organizaciniame kontekste. Be įtakos kitiems lyderystė yra neįmanoma. Šis reiškinys egzistuoja grupėse, tai reiškia, jog įtaką daryti galima grupės nariams, kurie siekia bendrų tikslų. Grupė šiuo atveju gali būti tiek maža įmonė, turinti keletą darbuotojų, tiek didžiulė tarptautinė korporacija, kurios padaliniuose dirba dešimtys tūkstančių darbuotojų.

Lyderystės sąvoka apima tikslo siekimą, o tai reiškia, kad lyderis turi sugebėti nukreipti sekėjus efektyviai atlikti užduotis. Lyderis taip pat turi gebėti sutelkti savo ir sekėjų energiją siekiant tikslų drauge. Bendri tikslai reiškia tai, jog lyderis savo įtaka sekėjams, pasitikėjimu, charizma ir motyvacija skatina sekėjus pajusti, jog siektinas tikslas yra bendras, o ne tik jo.

Taip sutelkti žmones nėra paprasta, bet jeigu pavyksta, sekėjai tampa lojalūs ir motyvuoti efektyviai vykdyti užduotis.

Kalbant apie šiandienę lyderystės sampratą, svarbu pažymėti, kad nepaisant mokslinėje literatūroje aiškiai atskirtų lyderystės ir vadovavimo apibrėžčių, efektyvi vadovų veikla jau sunkiai išsivaizduojama be lyderystės kompetencijų, o lyderystė – be vadovavimo įgūdžių. Lyderystė jau nebelaikoma vien asmens charakterio savybe ar bruožu, kuriuo iš prigimties apdovanoti tik kai kurie žmonės, – lyderystės kompetencijas galima išugdyti ir išstbulinti. Tyrime vadovautasi požiūriu, kad šiandieniai organizacijų įvairių lygių vadovai yra lyderiai.

### **Žinių valdymui palankios organizacijos kultūros bruožai**

Žinių vadybos srities tyrėjai sutartinai pabrėžia žmogiškųjų išteklių svarbą organizacijų veiklos efektyvumui. Toks dėmesys žmogui iškelia tam tikrus reikalavimus organizacijoje vyraujančiai kultūrinei aplinkai ir dirbančių žmonių tarpusavio santykiams. Tokie reikalavimai apima organizacijos gebėjimus sukurti ir palaikyti žinių valdymui palankią kultūrą, efektyvius komunikacijos procesus, organizacinį bendradarbiavimą ir žinių dalijimąsi skatinančią aplinką. Suprantama, kad žinios yra labai subjektyvios, todėl siekiant, kad darbuotojai norėtų pasidalinti savo žiniomis bei patirtimi, būtina užtikrinti atitinkamą kultūrinę organizacijos terpę.

Analizuojant organizacijos kultūrą žinių vadybos kontekste iškyla nauji terminai: žinių kultūra, į žinias koncentruota kultūra ir žinioms palanki aplinka (Muel-ler, 2012). Tai rodo, kad žinių vadybos ir organizacijos kultūros sąvokos yra labai susijusios ir kad didžiulę įtaką efektyviam žinių vadybos procesų užtikrinimui turi

organizacijoje vyraujanti kultūrinė aplinka ir jai būdingi bruožai. Wiig (1997) žinių valdymą remiančią kultūrą apibūdina kaip tokią, kuriai būdingi šie bruožai: agresyvūs tikslai, kurie yra palankūs organizaciniam žinių valdymui užtikrinti; proaktyvūs tikslai, kuriais siekiama pokyčių aplinkos; stipri komandinė aplinka, palanki keitimuisi idėjomis; efektyvus vadovavimas, nukreiptas į pokyčius ir komandinį darbą; atvirumas ir sąžiningumas; aukšto lygio pasitikėjimo kultūra; mokymosi, tobulėjimo ir kūrybiškumo svarbos organizacijai supratimas. Evans (2012) pažymi, kad žinių vadybą palaikančiai organizacinei kultūrai būdinga lanksti organizacijos struktūra, platūs ryšiai, dėmesys mokymuisi, sužadintas kūrybiškumas, vaidmenų lygybė ir darbų aprašymas, komandinis darbas ir mokymasis grupėmis, aiškiai apibrėžtos vertybės, atvirumas įvairovėms, palaikanti lyderystė. Pasak Nguyen ir Mohamed (2011), žinių vadybai gali trukdyti stipriai formalizuota organizacinė kultūra, kuri yra labai priklausoma nuo standartizuotų procedūrų, taisyklių ir reguliavimo.

Apibendrinant būtų galima teigti, kad žinių vadybai palanki organizacijos aplinka turėtų būti grįsta lankstumu, pasitikėjimu, atvirumu, nuolatiniu mokymusi, grupinio darbo skatinimu atsižvelgiant į lyderystės raiškos, organizacinės struktūros ir hierarchinių santykių organizacijoje kontekstą.

### **Lyderystė ir žinių valdymui palanki organizacijos kultūra**

Žmonių noras pasidalinti sukauptomis žiniomis ir patirtimi priklauso tik nuo jų valios, todėl natūralu, kad organizacijos kultūros, palankios žinių valdymui, kūrimas yra vienas iš pagrindinių lyderio uždavinių. Nonaka ir Konno (1998) akcentuoja, kad efektyvi žinių vadyba reikalauja dėmesį

kreipti į žmogų ir kultūrinius organizacijos aspektus, ypač į patirtį ir numanomas darbuotojų žinias. Kok (2003) papildo, kad žinių valdymas reikalauja žinių lyderio, turinčio viziją, kaip motyvuoti organizacijoje dirbančius žmones dalyvauti žinių ir patirties dalijimosi procesuose. Autoriaus teigimu, lyderis, norėdamas užtikrinti žinių valdymui palankią organizacijos kultūrą, turi pasižymėti tokiais asmeniniais įgūdžiais: gebėjimu bendrauti, emociškai branda, entuziazmu ir gebėjimu kurti ryšių tinklus tiek organizacijos viduje, tiek išorėje.

Pasak Nguyen ir Mohamed (2011), palanki organizacijos kultūra, be gebėjimo integruoti darbuotojus kasdienėje veikloje siekti numatytų tikslų, taip pat gali organizacijoms padėti greitai ir tinkamai reaguoti bei prisitaikyti prie aplinkos pokyčių. Šie autoriai daro išvadą, kad lyderystė ir organizacijos kultūra yra skirtingos, tačiau glaudžiai susijusios ir viena be kitos nėra įsivaizduojamos. Kiekviena organizacija atspindi savo vertybes ir įsitikinimus, taip sukuriama ir formuojama organizacijos kultūros bruožai. Ir atvirkščiai, kultūrinis kontekstas lemia organizacijos narių veiksmus, įsitikinimus ir paplitusias vertybes. Lygiai taip pat ir lyderystės procesas nėra atsiejamas nuo bendro organizacinio konteksto. Taigi, nuo kultūros daugiausia priklauso, ką lyderiai daro ir kaip jie tai daro. Politis (2004), remdamasis atliktų tyrimų rezultatais, teigia, jog praktikoje dažniausiai lyderystės veikla ir organizacijos kultūra yra pagrindiniai barjerai, kurie organizacijoms trukdo kurti ir maksimaliai panaudoti žinias. Galima teigti, kad daugelis organizacijų, dar nesugeba efektyviai suvaldyti šių dviejų fenomenų sąveikos, siekdamos optimaliai pasinaudoti jų viduje slypinčiu intelektiniu potencialu.

Daugelis kitų autorių (Sharp, 2007; Kok, 2003; Mas-Machuca, 2014) taip pat

pabrėžia palankią organizacinę kultūrą kaip pagrindinį įrankį lyderiams, siekiantiems užtikrinti sklandų dalijimąsi žiniomis. Sekėjų motyvacija – tai raktas kuriant žinių valdymą palaikančią organizacinę kultūrą. M. Mas-Machuca (2014) pažymi, kad lyderiai privalo motyvuoti žmones įgyti naujų žinių ir jomis dalintis organizacijos viduje. Tik motyvuoti žmonės ir tikėjimas, kad jie dirba besimokančioje organizacijoje, padeda užtikrinti efektyvius žinių vadybos procesus ir maksimalią naudą organizacijai. Lyderio veiklos sritis yra sekėjų socialinės motyvacijos (pagyrimai, pasitikėjimas, asmeninis pasitenkinimas) didinimas, o ekonominės paskatos šiuo atveju – labiau vadovo veiklos sritis. Atsižvelgiant į jau išdėstytą poziciją dėl vadovo ir lyderio funkcijų išskyrimo netikslingumo nagrinėjamos temos kontekste, derėtų įtvirtinti, jog lyderiai, motyvuodami sekėjus, turėtų gebėti derinti finansines ir socialines motyvacijos priemones. Toks derinimas gali padėti maksimaliai efektyviai motyvuoti darbuotojus siekiant pageidaujamo rezultato. Gelard ir bendraautoriai (2014) išskiria lyderio veiklą formuojant organizacijos vertybių sistemą: lyderis sekėjus įkvepia keisti vertybes ir siekti organizacijos tikslų pasitelkdamas charizmą, motyvaciją, intelektinę stimuliaciją ir asmeninį dėmesį žmogui. Anot šių autorių, lyderis įkvepia pasitikėjimo atmosferą, dėl kurios darbuotojų pasiekimai viršija lūkesčius, o lyderio veikla turi būti pagrįsta lankstumu ir sugebėjimu skatinti darbuotojus keisti savo motyvus, vertybes taip, kad organizacijos vertybės iškiltų aukščiau už asmenines. Mas-Machuca (2014) papildo, kad svarbiausios vertybės, skatinančios dalintis žiniomis, yra pasitikėjimas, skaidrumas, sąžiningumas, profesionalumas, lankstumas, bendradarbiavimas ir atsidasavimas.



Mokslininkų teorinės išvalgos ir atlikti tyrimai leidžia teigti, kad svarbiausia lyderio užduotis kuriant žinių valdymui palankią organizacijos kultūrą yra motyvuoti sekėjus dalintis žiniomis ir patirti pasitelkiant pasitikėjimą, efektyvią komunikaciją, bendras vertybes ir viziją. Tokiu būdu lyderis prisideda ne tik prie palankios žinių valdymui organizacijos kultūros puoselėjimo, bet ir prie bendros žinių valdymo sistemos būklės gerinimo bei sekėjų bendrumo su organizacija pojūčio stiprinimo, o tai skatina organizacijos narius kiek įmanoma efektyviai siekti bendrų organizacijos tikslų.

## **Tyrimo metodologija**

*Tyrimo tikslas* – nustatyti lyderystės vaidmenį formuojant žinių valdymui palankią organizacijos kultūrą Lietuvos Respublikos valstybinės institucijos Vilniaus teritoriniame padalinyje.

*Tyrimo objektas* – Lietuvos Respublikos valstybinės institucijos Vilniaus teritorinis padalinys (toliau – padalinys).

*Tyrimo uždaviniai*: nustatyti organizacijos strateginių tikslų sąveiką su žinių valdymu; išskirti vyraujančios žinių valdymui palankios organizacinės kultūros bruožus; įvertinti aspektus, kurie daro didžiausią poveikį palankiai žinių valdymui organizacijos kultūrai plėtoti; nustatyti organizacijos lyderių vaidmenį formuojant žinių valdymui palankią organizacijos kultūrą.

*Tyrimo metodai*. Atvejo analizės tyrimo metodas pasirinktas siekiant patikrinti teorinių modelių pritaikomumą realioje organizacijos veikloje. Šis tyrimo metodas leidžia detalai pažvelgti į organizacijoje vykstančius tiriamus procesus. Empiriniam tyrimui atlikti buvo naudoti dviejų tipų tyrimo metodai: kokybinis, pasitelkiant strateginių organizacijos dokumentų analizę

ir pusiau struktūruotą interviu su ekspertais (padalinio poskyrių vedėjais), bei kiekybinis, atliekant darbuotojų anketinę apklausą. Pasirinkta derinti kokybinį ir kiekybinį tyrimo metodus kaip papildančius vienas kitą tam, kad į tyrimo objektą būtų galima žvelgti laikantis holistinio požiūrio. Kokybinio tyrimo duomenys analizuoti taikant kokybinės turinio analizės metodą. Kiekybinės apklausos duomenims apdoroti buvo panaudota „Excel“ programa, o rezultatų analizei – taikomosios aprašomosios statistikos metodas, skaičiuojant respondentų atsakymų pasiskirstymą.

Pagrindinis ekspertinio interviu instrumentas buvo iš dalies struktūrizuotas klausimynas, kurį sudarė 34 klausimai, suskirstyti į keturias klausimų sritis: komunikacija ir vertybės; lyderystė ir motyvacija; dalijimasis žiniomis; organizacinis mokymasis ir žinių vadybos procesai. Ekspertams parinkti buvo naudojama tikslinė atranka pagal einamas vadovaujančias pareigas. Ekspertais buvo padalinį sudarančių poskyrių vedėjai.

Pagrindinis kiekybinio tyrimo įrankis buvo struktūruota anketa „Lyderystės vaidmuo formuojant žinių valdymui palankią organizacijos kultūrą“, kurią sudarė dvidešimt keturi pagrindiniai ir trys socialiniai demografiniai klausimai. Pagrindiniai klausimai sugrupuoti į keturis blokus pagal klausimų sritis: pirmojo bloko klausimais siekta nustatyti vidinės padalinio komunikacijos bruožus ir puoselėjamas vertybes; antrojo – lyderystės veiklas ir naudojamos motyvacinės sistemos bruožus; trečiojo – dalijimosi žiniomis efektyvumą; ketvirtojo – organizacinio mokymosi ir žinių vadybos procesų efektyvumą. Atsižvelgiant į tyrimo objektą, naudotas tikslinis tiriamųjų atrankos būdas. Atrinkti tyrimo metu padalinyje dirbę asmenys, kurie neturėjo

vadovo pareigų. Imties reprezentatyvumas apskaičiuotas pagal V. I. Paniotto formulę (Valackienė, 2004), kuri naudojama imčiai skaičiuoti, kai generalinė visuma yra maža:  $n = 1 : (\Delta^2 + (1 : N))$ ; čia:  $n$  – imties dydis;  $\Delta$  – leidžiamas paklaidos dydis (socialinių mokslų tyrimuose standartinė laikoma 5 % paklaida, kurią gauname su 0,95 tikimybe);  $N$  – tiriamos visumos dydis. Apskaičiuota, jog reikia apklausti 60 padalinio darbuotojų, kad imtis būtų reprezentatyvi. Atlikus kiekybinę apklausą paaiškėjo, kad tyrime dalyvavo 62 respondentai.

Mokslinis tyrimas buvo vykdomas 2015 metų spalio ir lapkričio mėnesiais.

## **Tyrimo rezultatų analizė**

### ***Strateginių organizacijos dokumentų turinio analizė***

Išanalizavus institucijos strateginį planą pastebėta, kad strateginiuose uždaviniuose akcentuojamas dėmesys interesantų aptarnavimo kokybei ir paslaugų jiems gerinimui, taip pat aptarnavimo kokybės vertinimui. Strateginiuose uždaviniuose numatyta didinti pasitikėjimą institucija teikiant kokybiškesnes paslaugas. Tačiau priemonės nenumato darbuotojų kompetencijų tobulinimo kryptį, taigi nėra aišku, kaip šie uždaviniai bus įgyvendinti.

Darbuotojų kompetencijų ir įgūdžių tobulinimui bei motyvavimui sistemai strateginiame veiklos plane dėmesio skiriama itin mažai. Plane nustatyti tokie strateginiai tarnautojų mokymo tikslai: tobulinti kontrolės padalinių darbuotojų gebėjimus; stiprinti gero interesantų aptarnavimo įgūdžius; tobulinti gebėjimus spręsti problemas, susijusias su užduočių atlikimu; tobulinti vidurinės grandies vadovų administracinius gebėjimus; tobulinti informacinių technologijų projektų bei procesų valdymo,

duomenų saugos gebėjimus bei kompiuterinį raštingumą; stiprinti užsienio kalbų mokėjimo įgūdžius. Tikslai suformuluoti atsižvelgiant į bendrąsias strategines veiklos kryptis, tačiau nėra aiškiai numatyta, kaip bus užtikrintas šių tikslų įgyvendinimas ir kaip buvo identifikuojama, kokių žinių ir įgūdžių darbuotojams trūksta. Praktiškai vienintelė numatyta priemonė šiems tikslams įgyvendinti – organizaciniu lygmeniu organizuojami mokymai, tačiau kaip bus parenkami darbuotojai, kurie dalyvaus šiuose mokymuose ir kaip žinios bus naudojamos veiklos efektyvumui didinti bei kaip bus įvertinta, ar mokymai suteikė siektą naudą, nėra numatyta nei strateginiame plane, nei metiniuose veiklos planuose.

Apibendrinant būtų galima teigti, kad tarnautojams keliami vis aukštesni reikalavimai ir plečiamos veiklos sritys, tačiau numatytos atitikčių šiems reikalavimams užtikrinimo strateginės kryptys yra bendro pobūdžio ir nėra aiškių priemonių plano kryptims plėtoti.

### ***Vertybės ir komunikacija***

Vienas iš pagrindinių įrankių lyderiams kuriant pasitikėjimą, lankstumu ir bendromis vertybėmis pasižyminčią organizacijos kultūrą yra komunikacijos su darbuotojais efektyvumas. Pirmojo ekspertinio interviu bloko klausimais siekta išryškinti tyrime dalyvavusių ekspertų komunikacijos su savo darbuotojais bruožus bei vertybes, kurias organizacijoje yra puoselėjamos.

Pirmojo klausimų bloko analizės apibendrinimui parengta lentelė svarbiausioms šios tyrimo dalies išvalgomis išskirti ir rezultatams sugrupuoti (žr. 1 lentelę).

Anketinės apklausos rezultatai atspindi, kokios vertybės puoselėjamos padalinyje žvelgiant iš darbuotojų pozicijos (žr. 1 pav.).

1 lentelė. **Komunikacija ir vertybės (interviu su vadovais rezultatai)**

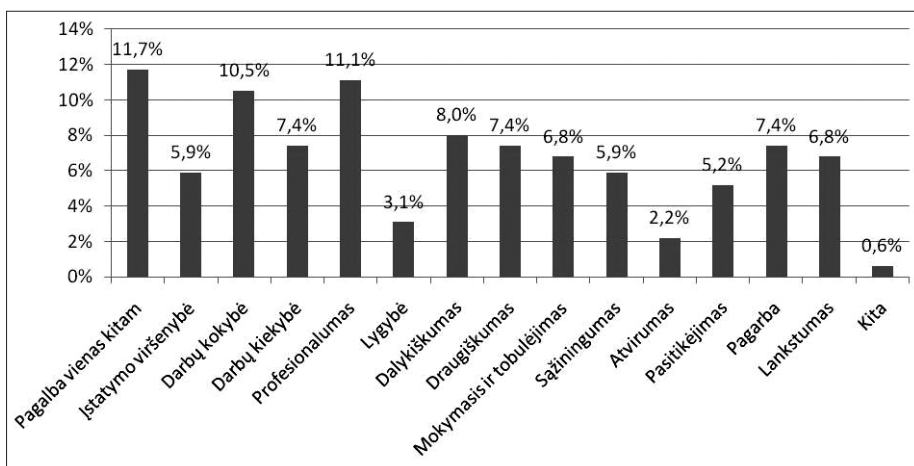
Kategorijos	Subkategorijos
Komunikacijos dažnis	Kiekvieną dieną
Komunikacijos kanalai	El. paštu; žodžiu; telefonu; raštu
Dažniausiai komunikuojamos temos	Temos, susijusios su einamaisiais darbais; organizacijos pokyčiai
Laiko komunikacijai paskirstymas (svarbiausi aspektai)	Komunikacijos trukmė nedalijama lygiomis dalimis kiekvienam; individualizuotas dėmesys žmogui; prioritetai skirstomi pagal individualius poreikius
Įtraukimas į sprendimų priėmimą (svarbiausi aspektai)	Darbuotojų pasiūlymai visada laukiami; į pasiūlymus atsižvelgiama; darbuotojai neaktyvūs
Grižtamojo ryšio gavimas (svarbiausi aspektai)	Grižtamojo ryšio gavimas yra skatinamas; aiškiai suprantama svarba; darbuotojai neaktyvūs inicijuojant grįžtamąjį ryšį
Pagrindinės puoselėjamos vertybės	Darbų kokybė; darbų kiekybė; profesionalumas; mandagumas; kultūringumas; savitarpio pagalba

Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis ekspertinio interviu rezultatais.

Nustatyta, kad, respondentų nuomone, labiausiai puoselėjamos vertybės yra savitarpio pagalba (nurodė 11,7 % apklaustųjų), profesionalumas (11,1 %), kokybė (10,5 %), dalykiškumas (8,0 %), darbų kiekybė, draugiškumas ir pagarba (visi po 7,4 % apklaustųjų) (1 pav.).

Lyginant kokybinio ir kiekybinio tyrimų metu identifikuotas vertybes pastebėta, kad

anketinės apklausos rezultatai patvirtino ekspertinio interviu analizės būdu identifikuotas padalinio puoselėjamas vertybes (žr. 1 pav.). Ekspertai kaip svarbiausias vertybes įvardijo ir darbų kokybę bei kiekybę, profesionalumą bei savitarpio pagalbą (žr. 1 lentelę). Darbuotojų išskirtas dalykiškumo ir pagarbos vertybės apima vadovų įvardytus mandagumą ir kultūringumą.



1 pav. **Puoselėjamos vertybės**



## ***Lyderystė ir motyvacija***

Antrasis kokybinio tyrimo klausimų blokas apėmė lyderystės ir motyvacijos temas. Pusiaus struktūruoto interviu metodu šio bloko klausimais siekta ištirti lyderių elgesį organizacinėje aplinkoje, lyderio ir sekėjo santykius bei lyderių naudojamas motyvacijos priemonės, siekiant organizacinių tikslų.

Pagrindiniams antrojo klausimų bloko analizės rezultatams iliustruoti pateikiama apibendrinta bloko rezultatų lentelė (žr. 2 lentelę).

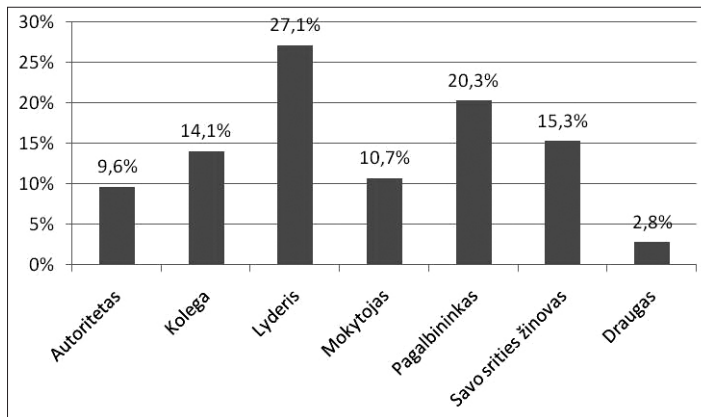
Kiekybinio tyrimo apklausos anketos kito klausimo rezultatai atspindi vyraujančius vadovų ir darbuotojų santykius ir kaip darbuotojai pozicionuoja vadovą. Didžiausia dalis apklaustųjų (27,1 %) vadovą mato kaip lyderį, vadovą kaip darbuotojo pagalbininką – 20,3 % apklaustųjų, kaip savo srities žinovą – 15,3 % (žr. 2 pav.).

Darbuotojų anketinės apklausos rezultatai patvirtino įvadinėje straipsnio dalyje išryškintą lyderystės ir vadovavimo bendrąsias pozicijas šiuolaikinių organizacijų tyrimuose.

**2 lentelė. Lyderystė ir motyvacija (interviu su vadovais rezultatai)**

<i>Kategorijos</i>	<i>Subkategorijos</i>
Motyvacinė sistema (svarbiausi aspektai)	Derinamos materialiosios ir nematerialiosios motyvacijos priemonės; materialiosios skatinimo priemonės ribotos
Labiausiai darbuotojus motyvuojančios priemonės	Pinigai; pagyrimai; geri tarpusavio santykiai ir santykiai su vadovu; vadovo išreikštas pasitikėjimas; šilta atmosfera kolektyve; galimybė pasirinkti, su kuo dirbti viename kabinete
Motyvacijos priemonių parinkimas (svarbiausi aspektai)	Darbuotojų poreikiai vertinami individualiai; materialiosios skatinimo priemonės naudojamos atsižvelgiant į darbo rezultatus ir į paskirtą tam tikslui lėšų dydį; nematerialiosios parenkamos atsižvelgiant į darbuotojų būdo bruožus ir jų pareikštus pageidavimus
Hierarchiniai santykiai (svarbiausi aspektai)	Nėra laikomasi griežtų hierarchinių santykių; derinamos įvairios vadovo ir pavaldinio santykių formos; siekiama palaikyti draugišką ar kolegialų santykį; ši santykių forma ne visada veiksminga
Darbuotojų požiūris į pokyčius problematika (svarbiausi aspektai)	Negatyvus darbuotojų požiūris į pokyčius; pagrindinės priežastys: kolektyve mažai jaunimo, o vyresnio amžiaus žmonės sunkiau prisitaiko prie pokyčių; pasipriešinimas pokyčiams yra įprastas žmonių elgesio modelis; žmonės yra individualūs, vieni greičiau įvaldo naujoves, kiti lėčiau
Probleminių klausimų sprendimas (svarbiausi aspektai)	Dažniausiai darbuotojai pagalbos kreipiasi į vadovą ir kolegas; patarėjas pasirenkamas pagal užduoties sudėtingumą ir nusistovėjusius įpročius; dalis darbuotojų vengia priimti atsakomybę už savo sprendimus; darbuotojų savarankiškumo trūkumo problema
Pasidalijimas valdymo funkcijomis (svarbiausi aspektai)	Dalis valdymo funkcijų perduodama pavaldiniams (techninės; darbų paskirstymo); tai skatina darbuotojus įsitraukti į organizacijoje vykstančius procesus, lojalumą, norą tobulėti ir dirbti siekiant bendrų organizacijos tikslų; valdymo funkcijos skirstomos atsižvelgiant į darbuotojų žinių, kompetencijų ir patirties bagažą, užimtumą
Svarbiausios lyderio savybės	Profesionalumas; empatija; supratingumas; gebėjimai suburti žmones, skatinti pasitikėjimo kultūrą, aiškiai apibrėžti užduotis, įkvėpti žmones sekti paskui lyderį

Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis ekspertinio interviu rezultatais.



2 pav. Vadovo pozicionavimas

### ***Dalijimasis žiniomis ir jį palaikanti organizacijos kultūra***

Teorinėje tyrimo dalyje identifikuota, kad formuojant žinių valdymui palankią organizacijos kultūrą didžiausias dėmesys turėtų būti skiriamas dalijimosi žiniomis procesui

stiprinti. Trečiasis ekspertinio interviu blokas apėmė klausimus, kurie padėjo atskleisti padalinyje susiformavusios organizacijos kultūros bruožus ir įvertinti dalijimosi žiniomis efektyvumą. Bloko rezultatams apibendrinti pateikiama gautų rezultatų lentelė (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. ***Dalijimasis žiniomis ir organizacijos kultūra (interviu su vadovais rezultatai)***

Kategorijos	Subkategorijos
Dalijimosi žiniomis procesas	Skatinama dalintis žiniomis, akcentuojant naudą abiem proceso dalyviams (žinių teikėjui ir žinių gavėjui); kasdien vykstantis procesas; vyksta ne tik poskyrių ar padalinio viduje, bet ir su kitais padaliniais bei organizacijomis; darbas be dalijimosi žiniomis neįsivaizduojamas; procesas vyksta sklandžiai; darbuotojai įsitraukia labai aktyviai; žiniomis dalijamasi elektroniniu paštu, telefonu, žodžiu, tarnybiniais paklausimais, darbų organizavimo ir dokumentų valdymo sistema (DODVS), naudojant gerų raštų dėžutę
Darbas komandomis	Komandinis darbas vyksta retai; formuojamos nedidelės komandos; darbas daugiausia yra individualus; tai lemia darbo ir užduočių specifika
Dalijimosi žiniomis nauda	Padeda papildyti turimas ir atnaujinti esamas žinias; įtvirtinti ir fiksuoti žinias; taupomos laiko sąnaudos užduotims atlikti; keliamas profesionalumas ir kvalifikacija; gerina kolegų tarpusavio santykius ir skatina draugišką atmosferą kolektyve; į sprendžiamą situaciją leidžia pažvelgti ne vieno, o kelių žmonių akimis, taip siekiant geresnio rezultato
Vyraujančios kultūros bruožai	Vyrauja draugiška organizacijos kultūra; daliniu pasitikėjimu grindžiama kultūra (vienais darbuotojais pasitikima, kitais – ne); akcentuojama ne tik pasitikėjimo svarba, bet ir perduotos informacijos teisingumo patikrinimas
Neformalus renginiai (svarbiausi aspektai)	Organizuojami retai; vadovai įsitraukia aktyviai; darbuotojai dalyvauja neaktyviai
Neformali komunikacija	Nėra sukurtų specialių erdvių; vyksta darbo vietose, valgymui skirtose ar tarnybinėse patalpose

Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis ekspertinio interviu rezultatais.

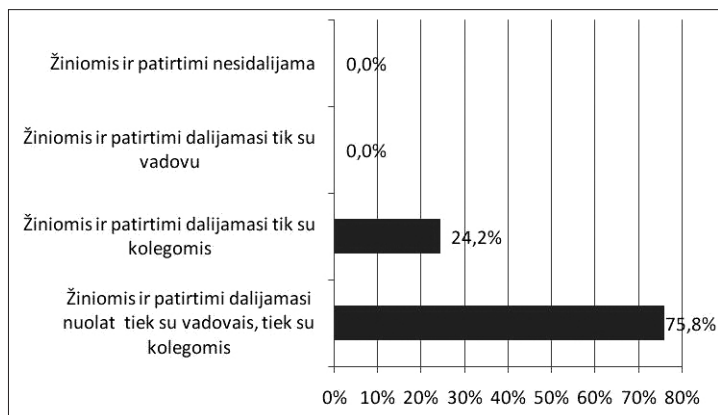
Kiekybinio tyrimo rezultatai rodo, jog padalinyje vyksta nuolatiniai ir nenutrūkstami dalijimosi žiniomis procesai, ir tai patvirtina visi respondentai. Trys ketvirtadaliai (75,8 %) iš jų nurodė, kad dalijimasis žiniomis ir patirtimi vyksta nuolat tiek su vadovais, tiek su kolegomis, likęs ketvirtadalis respondentų (24,2 %) pažymėjo, kad žiniomis ir patirtimi dalijasi tik su kolegomis (žr. 3 pav.).

Ar darbuotojai supranta dalijimosi žiniomis naudą, iliustruoja 4 paveikslas. Absoliuti dauguma respondentų (96,8 %) nurodė manantys, kad dalijimasis žiniomis padeda

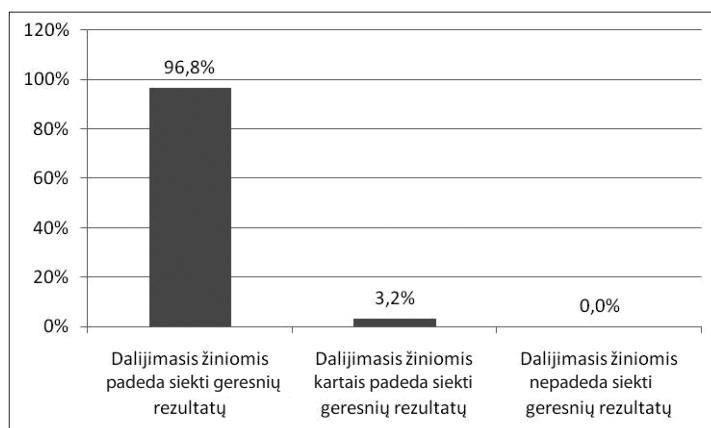
siekti geresnių rezultatų, o 3,2 % teigė, kad padeda kartais. Lyginant rezultatus pastebima, kad tiek vadovai, tiek darbuotojai supranta šio proceso naudą sau, padaliniui ir organizacijai (žr. 4 pav.).

Didžioji dauguma respondentų (62,9 %) nurodė, kad padalinyje vyrauja pasitikėjimu grįsta organizacijos kultūra arba tokia kultūra vyrauja kartais (25,8 %). Kad kultūra nėra grįsta pasitikėjimu, nurodė 11,3 % atsakiusiųjų (žr. 5 pav.).

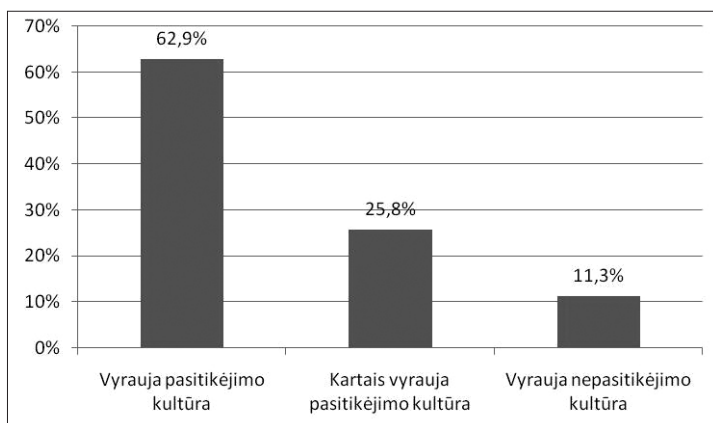
Panašiai atsakymai pasiskirstė ir klausiant respondentų apie tai, ar kolektyve vyrauja draugiška atmosfera. Trys ketvirtadaliai



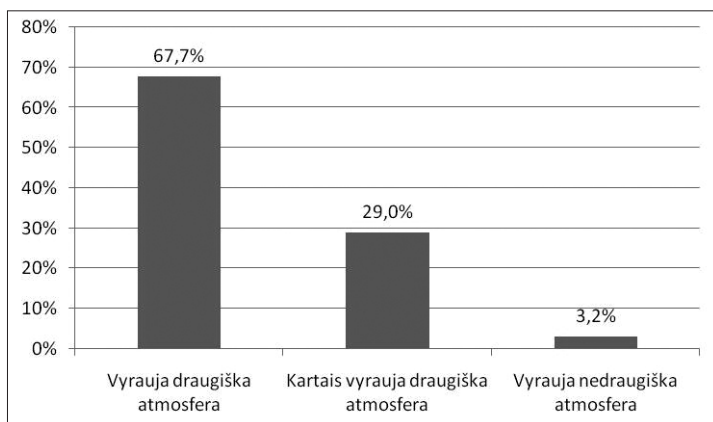
3 pav. *Dalijimasis žiniomis*



4 pav. *Dalijimosi žiniomis svarba*



5 pav. *Pasitikėjimo kultūra*



6 pav. *Vyraujanti atmosfera*

(67,7 %) atsakiusių nurodė, kad vyraujanti atmosfera visada yra draugiška, 29 % teigė, kad kartais, ir vos 3,2 % atsakė, kad atmosfera vyrauja nedraugiška (žr. 6 pav.).

Lyginant kokybinės ir kiekybinės tyrimo dalies rezultatus pažymėtina, kad tiek padalinyje vyraujanti kultūra, tiek atmosfera yra palankios efektyviam dalijimuisi žiniomis užtikrinti.

### ***Mokymasis ir žinių vadybos procesai***

Teorinė literatūros šaltinių analizė leido nustatyti, kad formuojant žinių valdymui

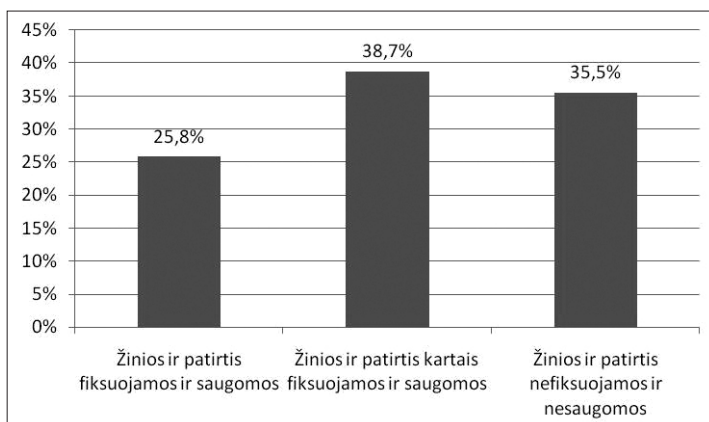
palankią organizacijos kultūrą būtina užtikrinti organizacinį mokymąsi ir efektyvius žinių vadybos procesus. Paskutinis ekspertinio interviu blokas apėmė šių dviejų temų klausimus, o apibendrinti rezultatai pateikiami bloko rezultatų 4 lentelėje.

Žinių ir patirties išsaugojimo proceso įgyvendinimą, darbuotojų akimis, atspindi 7 paveikslas. Analizuojant kiekybinio tyrimo atsakymų pasiskirstymą pastebima, kad šis procesas ne visada yra užtikrinamas. 38,7 % apklaustųjų nurodė, kad žinios ir patirtis yra saugomos tik kartais, o 35,5 % pažymėjo, kad jos visai nefiksuo-

4 lentelė. *Mokymasis ir žinių vadybos procesai (interviu su vadovais rezultatai)*

Kategorijos	Subkategorijos
Mokymų planavimas (svarbiausi aspektai)	Mokymai planuojami centralizuotai, tuo rūpinasi personalo skyrius; organizacinio mokymosi planavimo sistema yra nelabai efektyvi; vadovai atlieka mokymų paskirstymo funkciją; skirstant atsižvelgiama į individualius darbuotojų poreikius ir į tai, kokių žinių trūksta
Mokymosi ir žinių įgijimo būdai	Individualūs: teisės aktų analizė, procedūrų ir gerosios praktikos vadovų analizė, duomenų bazėse esamų išaiškinimų analizė; komandiniai: mokymai ir seminarai dalijimosi žiniomis proceso metu; vadovai išitraukia iš organizacinio mokymosi procesus kaip mentorai, žinių kūrėjai
Labiausiai vertinamos žinios ir su žinių valdymu susijusi problematika	Prioritetinės yra žinios, susijusios su tiesioginių darbo užduočių atlikimu; pagrindinė problema – informacijos perteklius
Sąlygų mokytis sudarymas	Visiems darbuotojams yra sudaromos vienodos sąlygos mokytis; galimybės priklauso nuo darbuotojų pareikšto noro, darbo rezultatų ir elgsenos dalijantis žiniomis; mokymai veikia kaip motyvacijos priemonė
Naujų darbuotojų mokymas	Paskiriamas darbuotojas, atsakingas už naujojo kolegos mokymą; prašoma visų darbuotojų padėti naujokui; naujasis darbuotojas supažindinamas su duomenų bazėmis, kur gali savarankiškai rasti reikiamą informaciją užduotims atlikti; integravimo procesas veikia efektyviai
Darbuotojų žinių, kvalifikacijos ir patirties vertinimas	Eilinis ir neilinis darbuotojų vertinimas; neformalus kasdienis darbuotojų pasiektų rezultatų analizavimas ir vertinimas
Žinių, informacijos ir patirties išsaugojimo procesas	Organizacijos lygmeniu saugoma DODVS; darbuotojai padalinio lygmens patirtį kaupia ir saugo individualiai; padalinio lygmeniu procesas nėra efektyviai užtikrinamas; neigiamas pokytis: žinių nutekėjimas darbuotojui paliekant organizaciją, nėra aiškumo, kas ir kokią informaciją ar žinias padalinyje yra sukaupę; teigiamas pokytis – gerų raštų dėžutės diegimas
Žinių naudojimo procesas	Suprantama žinių naudojimo svarba; žinios naudojamos tiek, kiek jos gali būti pritaikomos darbinėje veikloje

Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis ekspertinio interviu rezultatais.



7 pav. *Žinių išsaugojimas*

amos. Ketvirtadalis respondentų nuomone (25,8 %), žinios padalinyje yra fiksuojamos.

Lyginant kokybinės ir kiekybinės tyrimo dalies rezultatus išsiaiškinta, kad padalinyje nepakankamai efektyviai užtikrinamas žinių ir patirties išsaugojimo procesas.

## Išvados

Žinių vadyba organizacijoje savaime neišsivystanti ir neklesti, jei neišsitraukia žmogus. Žmonių noras pasidalinti turimomis žiniomis ir patirtimi priklauso tik nuo jų valios, todėl efektyviam žinių valdymui organizacijoje užtikrinti neginčijamai svarbus yra lyderių vaidmuo. Pagrindinė organizacijos lyderių užduotis žinių vadybos kontekste – užtikrinti tokią aplinką, kurioje organizacijos nariai, siekdami bendrų organizacijos tikslų, turėtų motyvaciją įgyti žinių, jas plėtoti, panaudoti ir jomis keistis. Žinių vadybai palanki organizacijos kultūra turėtų būti grįsta lankstumu, pasitikėjimu, atvirumu, nuolatinio mokymusi, grupinio darbo skatinimu, atsižvelgiant į apibrėžtą strateginių tikslų, organizacinės struktūros ir hierarchinių santykių organizacijoje kontekstą.

Strateginių organizacijos dokumentų analizė parodė, kad tarnautojams keliama vis didesni reikalavimai ir plečiamos veiklos sritys, tačiau nėra įvardytos aišrios priemonės šioms kryptims plėtoti. Strateginiame veiklos plane itin mažai dėmesio skiriama darbuotojų kompetencijų ir įgūdžių tobulinimui bei motyvacijos sistemai. Iškelti organizacijos tarnautojų mokymo tikslai suformuluoti atsižvelgiant į bendrąsias strategines veiklos kryptis, tačiau nėra aiškiai numatyta, kaip bus užtikrintas šių

tikslų įgyvendinimas ir kaip buvo identifikuojama, kokių žinių ir įgūdžių darbuotojams trūksta.

Analizuojant tyrimo metu surinktus duomenis išryškėjo, kad didžioji dalis padalinio darbuotojų nurodė matantys vadovą kaip grupės lyderį. Pagrindinės padalinyje puoselėjamos vertybės yra savitarpio pagalba, profesionalumas, kokybė, dalykiškumas, darbų kiekybė, draugiškumas ir pagarba. Lyderiai vertybes komunikuoja nuolat, o darbuotojai jas žino. Nustatyta, kad padalinyje vyksta nuolatiniai ir nenutrūkstami dalijimosi žiniomis procesai, o vadovai skatina darbuotojus aktyviai į juos įsitraukti derindami įvairius motyvacijos būdus ir individualizuodami dėmesį žmogui. Padalinyje vyraujanti kultūra ir atmosfera yra palankios dalijimuisi žiniomis užtikrinti. Tiek vadovai, tiek darbuotojai supranta šio proceso naudą sau, padaliniui ir organizacijai.

Nustatyta, kad organizacijose labiausiai paplitę mokymai pasitelkiant darbuotojų patirtį ir sukauptas žinias, tačiau žinios nėra išsaugomos. Šiomis žiniomis ir patirtimi organizacija disponuoja tik tol, kol jas įgijęs darbuotojas dirba organizacijoje. Šiuo atveju padalinio darbuotojų kaita nedidelė, ir tai vienintelis dalykas, kuris šiandieną apsaugo organizaciją, kad nenutekėtų žinios ir patirtis. Padalinyje diegiama naujovė – duomenų bazė patirčiai išsaugoti, vadinamoji gerų raštų dėžutė. Tačiau susiduriama su informacijos pertekliaus problema, dėl šios priežasties organizacijos veiklos efektyvumas mažėja, o atrenkant tinkamą informaciją patiriama laiko nuostolių.



## LITERATŪRA

- AMIDON, D. M. (2000). *Virtual chief knowledge officer (CKO): leading through strategic conversations* [interaktyvus], [žiūrėta 2015 m. spalio 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.entovation.com/whatsnew/virtual.htm>>.
- ATKOČIŪNIENĖ Z. O. (2010). Žinių vadybos įtaka tobulinant organizacijos kompetencijas. *Informacijos mokslai* [interaktyvus], t. 52, p. 14–22 [žiūrėta 2015 m. rugsėjo 26 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.zurnalai.vu.lt/files/journals/163/articles/3198/public/14-22.pdf>>.
- ATKOČIŪNIENĖ Z. O. (2013). Žinių vadyba ir organizacijos darbas: konkurencinio pranašumo aspektas. *Electronic learning, information and communication: theory and practice* [interaktyvus], vol. 1, p. 15–27 [žiūrėta 2015 m. spalio 5 d.]. Prieiga per internetą: <[https://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjMpruvMHQAUBuhoKHvNdNvMQFggYMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.esec.vu.lt%2Fstraipsniai%2Findex.php%2Flearning%2Farticle%2Fdownload%2F4%2F4&usq=AFQjCNF6VH9nbjCFJZtWS9I\\_0L1nnN4EQ&sig2=uJphRYgUzPi\\_uR7c-s9bNQ&bvm=bv.139782543,d.d2s&cad=rja](https://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjMpruvMHQAUBuhoKHvNdNvMQFggYMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.esec.vu.lt%2Fstraipsniai%2Findex.php%2Flearning%2Farticle%2Fdownload%2F4%2F4&usq=AFQjCNF6VH9nbjCFJZtWS9I_0L1nnN4EQ&sig2=uJphRYgUzPi_uR7c-s9bNQ&bvm=bv.139782543,d.d2s&cad=rja)>.
- CHMIELEVSKA, D.; SITKO, A. (2013). *Organizational culture conditions of knowledge management* [interaktyvus], [žiūrėta 2015 m. spalio 13 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-02-4/papers/ML13-463.pdf>>.
- Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo. Lietuvos Respublikos Seimo 2012 gegužės 15 d. nutarimas Nr. XI-2015 [interaktyvus], [žiūrėta 2015 m. rugsėjo 5 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.lietuva2030.lt/lt/apie-lietuva-2030>>.
- DRUCKER, P. F. (1996). Your Leadership Is Unique. *Christianity Today International/LEADERSHIP Journal* [interaktyvus], vol. 17, no. 4, p. 54 [žiūrėta 2015 m. rugsėjo 11 d.]. Prieiga per internetą: <<http://boston.goarch.org/assets/files/your%20leadership%20is%20unique.pdf>>.
- EVANS, CH. (2012). *Managing for Knowledge. HR's Strategic Role*. Oxford: Butterworth-Heinemann. ISBN 0750655666 [interaktyvus], [žiūrėta 2015 m. spalio 18 d.]. <[https://books.google.lt/books?id=yVLjF2VAyV8C&pg=PA59&dq=Managing+for+Knowledge.+HR%E2%80%99s+Strategic+Role.&lr=&hl=lt&source=gbp\\_toc\\_r&cad=2#v=onepage&q=Managing%20for%20Knowledge.%20HR%E2%80%99s%20Strategic%20Role.&f=false](https://books.google.lt/books?id=yVLjF2VAyV8C&pg=PA59&dq=Managing+for+Knowledge.+HR%E2%80%99s+Strategic+Role.&lr=&hl=lt&source=gbp_toc_r&cad=2#v=onepage&q=Managing%20for%20Knowledge.%20HR%E2%80%99s%20Strategic%20Role.&f=false)>.
- GELARD, P.; BOROUMAND, Z.; MOHAMMADI, A. (2014). Relationship between transformational leadership and knowledge management. *International Journal of Information Science and Management* [interaktyvus], vol. 12, no. 2, p. 67–82 [žiūrėta 2015 m. rugsėjo 16 d.]. Prieiga per internetą: <[http://heartlandcircle.com/TLC/Capella\\_Study/TL%20and%20Knowledge%20Mgmt.pdf](http://heartlandcircle.com/TLC/Capella_Study/TL%20and%20Knowledge%20Mgmt.pdf)>.
- GIRNIENĖ, I. (2013). Žinių vadybos ir inovacijų sąsajos: konceptualūs požiūriai. *Informacijos mokslai* [interaktyvus], t. 64, p. 75–89 [žiūrėta 2015 m. rugsėjo 26 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.zurnalai.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/1599/971>>.
- HOLSAPPLE, C. W.; JOSHI, K. D. (2000). An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 9, no. 2, p. 235–261.
- YUKL, G. A. (2006). *Leadership in Organizations*. 6th ed. Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ. 8 p. ISBN 0131494848.
- KOK, J. A. (2003). Role of leadership in the management of corporate knowledge. *South African Journal of Information Management* [interaktyvus], vol. 5, no. 3 [žiūrėta 2015 m. rugsėjo 28 d.]. Prieiga per internetą: <[https://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiNw7Per8HQAHVMSRoKHR0JDqQQFggdMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.sajim.co.za%2Findex.php%2FSAJIM%2Farticle%2Fdownload%2F363%2F353&usq=AFQjCNF76r-vNd\\_ttd4TIVxapBSf5rgy7Q&sig2=x70WM1zw7gG80viK3G02zw&bvm=bv.139782543,d.d2s&cad=rja](https://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiNw7Per8HQAHVMSRoKHR0JDqQQFggdMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.sajim.co.za%2Findex.php%2FSAJIM%2Farticle%2Fdownload%2F363%2F353&usq=AFQjCNF76r-vNd_ttd4TIVxapBSf5rgy7Q&sig2=x70WM1zw7gG80viK3G02zw&bvm=bv.139782543,d.d2s&cad=rja)>.
- KRUSE, K. (2013) *What Is Leadership?* [interaktyvus], [žiūrėta 2015 m. rugsėjo 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/>>.
- KUCZA, T. (2001). *Knowledge Management Process Model*. Technical Research Centre of Finland. Finland: VTT Publications [žiūrėta 2015 m. rugsėjo 22 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2001/P455.pdf>>.
- MAS-MACHUCA, M. (2014). The role of leadership: The challenge of knowledge management and learning in knowledge-intensive organizations. *International Journal of Educational Leadership and Management*, vol. 2, no. 1, p. 97–116.
- MIGDADI, M. (2009). Knowledge management enablers and outcomes in the small and medium sized enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, vol. 109, no. 6, p. 840–858.

MUELLER, J. (2012). The interactive relationship of corporate culture and knowledge management: a review. *Review of Managerial Science*, vol. 6, no. 2, p. 183–201.

NGUYEN, H. N.; MOHAMED, S. (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices. *Journal of Management Development*, vol. 30, no. 2, p. 206–221.

NONAKA, I.; KONNO, N. (1998). The concept of „Ba“: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review* [interaktyvus], vol. 40, no. 3, p. 40–54 [žiūrėta 2015 m. spalio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://home.business.utah.edu/actme/7410/Nonaka%201998.pdf>>.

NORTHOUSE, P. G. (2009). *Lyderystė: teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. ISBN 091001388181.

POLITIS, J. D. (2004). Transformational and transactional leadership predictors of the „stimulant“ determinants to creativity in organisational work environments. *The Electronic Journal of Knowledge Management* [interaktyvus], vol. 2, no. 2, p. 23–34 [žiūrėta 2015 m. spalio 18 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CD0QFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.ejkm.com%2Fissue%2Fdownload.html%3FidArticle%3D46&ei=IQ3BVOvKDIq1UZzxgrgl&usg=AFQjCNE2\\_dvrzxOW1xjYSSlconHrNLLrg&bvm=bv.83829542,d.d24](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CD0QFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.ejkm.com%2Fissue%2Fdownload.html%3FidArticle%3D46&ei=IQ3BVOvKDIq1UZzxgrgl&usg=AFQjCNE2_dvrzxOW1xjYSSlconHrNLLrg&bvm=bv.83829542,d.d24)>.

SHARP, P. (2007). MaKE first steps – how a

definition of knowledge can help your organisation. *The Electronic Journal of Knowledge Management* [interaktyvus], vol. 5, no. 4, p. 487–496 [žiūrėta 2015 m. spalio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCMQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ejkm.com%2Fissue%2Fdownload.html%3FidArticle%3D132&ei=uw7BVleQMZDgaJ7PgpAP&usg=AFQjCNEcJdkxNRnzhimS6KEO8Y5mlAvPbA&bvm=bv.83829542,d.d2s>>.

STOGDILL, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, no. 25, p. 35–71.

VALACKIENĖ, A. (2004). *Sociologinis tyrimas*. Kaunas: Technologija. 113 p. ISBN 9955097639.

WIIG K. M. (1997). Knowledge management: Where did it come from and where will it go? *Expert Systems with Applications* [interaktyvus], vol. 13, no. 1, p. 1–14 [žiūrėta 2015 m. spalio 17 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.researchgate.net/publication/222455916\\_Knowledge\\_management\\_Where\\_did\\_it\\_come\\_from\\_and\\_where\\_will\\_it\\_go](http://www.researchgate.net/publication/222455916_Knowledge_management_Where_did_it_come_from_and_where_will_it_go)>.

WONG, K. Y. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management and Data Systems*, vol. 105, no. 3, p. 261279.

ZEITCHIK, S. (2012). *10 Ways to Define Leadership* [interaktyvus], [žiūrėta 2015 m. rugsėjo 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.businessnewsdaily.com/3647-leadership-definition.html>>.

## THE ROLE OF LEADERSHIP IN FORMING THE CULTURE OF ORGANISATION FAVOURABLE TO KNOWLEDGE MANAGEMENT: CASE ANALYSIS

Viktoras Vaitkevičius

S u m m a r y

Among different societies, businesses and in the academic world, it is approved and declared that the 21st century is the era of knowledge economy and knowledge itself is one of the most powerful tools, used by organisations to maintain competitive advantage, improve business and the productivity of employees. One of the most prioritised tasks for organisational structures has become the strengthening of organisational abilities and making sure that knowledge management is effective as the organisation's goals are being reached.

Knowledge management itself cannot consolidate or prosper in an institution without human input, where, in this case, leadership takes a major part. Leadership

applies direct influence to the organisational culture that is favourable to implementing and creating processes of knowledge management. It is almost impossible to make sure that knowledge is being shared without proper organisational culture. The essential task of leaders working in organisational structures in the context of knowledge management is to ensure such an environment in which members of the structure are motivated to acquire, develop, share and use knowledge for reaching common organisational goals.

The article analyses the role of leadership in forming the knowledge management-friendly organisational culture, based on the results of empirical research made in the organisation of Lithuanian public sector.

*Įteikta 2016 m. rugpjūčio 9 d.*